中国における動機づけ—衛生理論の実証研究*

筑波大学 田 少 強

Application of the Motivation - Hygiene Theory to Chinese Companies

Shaoqiang TIAN
(University of Tsukuba)

In order to explore principal motivation factors to Chinese employees, the Motivation - Hygiene Theory was applied to nine Chinese state-run and joint coporations of service and manufacturing industries in Beijing and Inner-Mongolia. Results of questionnaire survey reveal that task factors are principal for all companies. Significant differences beteen state-run and joint companies, advanced regions snd developing regions, service and manufacturing companies are found. Motivation factors are also influenced by job-position, job-grade, sex, age and educational background of employees.

I 問題と研究目的

本研究は、Herzberg が提唱した動機づけ—衛生理論（以下、M-H 理論と称す）を踏まえて中国企業に働く従業員の意識を調査分析することによって、従業員のモチベーション要因を究明すると同時に、M-H 理論の中国での適合性をも検証するものである。

1 従業員の意識変化と研究の必要性

1978年の中国共産党11期三中全会の開催を契機とした中国の経済改革と開放の進展に伴い、企業の人事管理制度についても変革の手が加えられてきた。その結果、新聞などで改革の成果としてよく報道されるように、企業に働く従業員の意識も、従来の社会主義的な制度の下におけるいわゆる「大釜の飯」、「鉄の茶碗」といった親方日の丸的な意識が払拭され、労働意欲が刺激されることによって、大きく変化してきた。しかし、企業における金銭的な動機づけが過度に進んで、拝金主義などがクローズアップされすぎ、正確に中国人従業員の意識や意欲を踏まえた人事管理制度は見い出せない現状にあると考えられる。

また、開放政策は東部沿海地域に対して優遇的な措置を付与するなどして優先する方針をとったことから、沿海地域と内陸未開発地域の経済格差も拡大している。東部沿海地域は、面積は全国の13.5%しかないものの、その農業生産額と工業生産額はそれぞれ全国農業生産額と工業生産額の40%と60%以上を占めている現状にある（「中国統計年鑑」1992）。内陸地域は経済発展と改革開放の立ち遅れにより、沿海地域に比べて「鉄の茶碗」的な意識から払拭されていないことも考えられる。

さらに、中国が開放政策を採用して以降、経済先進諸国の企業が多く中国に進出している。進出企業の持っている経営理念やそれに基づく人事管理制度なども移植され、それがそこで働く中国人従業員の意識に影響を与えていると考えられる。

それに加えて、製造業やサービス業などの業種の違いについても、前者が工業化社会における中心的な産業であり、従来の社会主義経済体制の下では製造業を中心に発展が図られてきた経緯もあり、改革開放以来急速に発展してきたサービス業とは働く人々の意識の間に違いがあるものと考えられる。このような従業員の労働意識についての科学的な分析は人事管理の展開にあたっては重要なものであると思われる、しかしこのような研究は極めて少ない現状にある。

本研究では、このような観点から、中国企業の従業員がどのような事柄に動機づけられて働いているのかを実

* 本論文は、筑波大学経営・政策科学研究科の鈴木伸一教授と石井健一講師の指導の下で、同研究科に提出した修士論文に加筆したものである。

証的に分析することを狙いとしている。

2 Herzberg の M-H 理論

組織成員の職務行動に影響を及ぼす要因の実体を明らかにしようとするモチベーション研究の代表として、Herzberg の M-H 理論（『仕事と人間性』 1966）がある。この理論は、アメリカのピッツバーグの代表的な 9 つの企業の技師及び会計士 203 名を対象として、職務上いかなるときに満足し、また不満足であったかを尋ねた面接調査の結果（1959）から生まれたものである。

この調査の結果から、仕事における満足をもたらす職務要因と不満足をもたらす職務要因とは別のものであって、さらに満足と不満足とは別個の感情で、連続体の両極ではないと Herzberg（1966）は主張した。

彼は、不満足をもたらす要因（不満要因）について、それが不十分場合には不満足感をもたらすが、それが十分であっても、せいぜい不満の発生を防止するという予防衛生的な役目しかなくて、満足感をもたらす意欲を向上させるという効果はないと考え、それを「衛生要因」と名付けた。

一方、彼は、満足をもたらす要因（満足要因）については、それが不十分でも不満足感をもたらすものではないが、十分であれば満足感をもたらすという点に着目して、これを「動機づけ要因」と名付けた。そして、彼は、動機づけ要因のみが直接的に人間を仕事へと動機づける役割を果たしていると主張した。

彼の分析によれば、これら 2 つの要因には次のものがある。

- 1) 衛生要因には、「会社の政策と方針」、「監督技術」、「作業条件」、「給与」、「人間関係」などの仕事に外在的な要因
- 2) 動機づけ要因には、「達成」、「承認」、「仕事自体」、「責任」、「成長」など仕事に内在的な要因。

3 M-H 理論に対する批判

Herzberg が M-H 理論を発表して以来、様々な実証研究が行われ、同理論を肯定するあるいは否定する研究が数多く発表された。同理論に対してなされてきた重要な批判には次のものがある。

1) 調査対象の問題

Herzberg（1959）の調査における対象者は技師と会計士であったが、このような職種はブルーカラーに比べて、自分の仕事に興味があり、達成、承認や責任感を得る機会も多いので、このような対象の調査結果を一般理論とすることは過度な一般化であるとする主張である。たとえば、村杉（1975）の実証研究で製造業 13 社の一般

従業員と管理者、ブルーカラーとホワイトカラーを対象に調査した結果、Herzberg 理論が完全に実証されたのは管理者だけであった。

2) 文化の差の問題

Herzberg（1959）の調査はアメリカで行われたものであるが、その調査結果から生まれた M-H 理論の文化的普遍性についての疑問が提起されている。日本における実証研究、たとえば村杉（1985）の研究、原口（1987, 1989）の日本、韓国、台湾における研究などのほとんどは、この問題を提起して、いずれも「人間関係」の因子が動機づけ要因の側面を持つとしている。中国における実証研究は見当たらないが、人間関係を重視するとされる中国にはやはり M-H 理論の適合性が問題となると考えられる。

3) 2 要因説自体の問題

Herzberg（1966）の研究は動機づけ要因と衛生要因という二つの要因に単純に分けて、「満足のソースが動機づけ要因である」、「不満足のソースが衛生要因である」と主張した。この点について、かならずしも各因子が満足あるいは不満足の一方方向にのみ働くのではなく、伝統的職務満足理論のいうように満足、不満足の両方向への機能を持っている因子もある（西川 1984）といった反論もある。このことは、調査結果の分析が単純すぎたためと批判されている。

4) 個人属性の問題

Herzberg の分析では、個人の属性差を考慮に入っていない。しかし、特定の職務要因が満足要因となるか、不満要因となるかを部分的に決定づける変数として、性別、年齢、職務、職階、教育等があるという批判がある。村杉（1975）の実証研究は、性別、年齢、職務、職階の差によって同じ職務要因が満足要因になったり不満要因になったりする場合があることを示している。

5) 方法論上の問題

Herzberg（1959）の調査は、面接法、想起法、臨界事項法などの方法によって行っているが、これらの方法については、被験者の回答が主観的になり、不満を外部へ向けるといった自己防衛的な傾向が出やすいなどの批判がある。Vroom（1964）は、「人間は、満足の原因を職務上の自己の達成や遂行のせいにする傾向があり、これに対して、自分の不満足については、個人的な不適切性や欠点のせいにしないで、仕事環境の要因、すなわち会社の政策や監督によってもたらされた障害のせいにする傾向がある」として、方法論上の欠陥があることを指摘している。

4 研究の目的

本研究は、研究の目的を基本にして、M-H理論の実証研究により中国企業に働く従業員のモチベーション要因を究明しながら、調査対象の違いによるモチベーション要因の個人属性差、地域間、業種間、業態（合併・国営）間の違いによるモチベーション要因の違いについても考察したい。

また、本研究の調査結果を分析することによって、2要因説自体の適否の問題、さらには調査対象が中国人従業員であることから、モチベーション要因について文化差があるかどうかについても分析したいと考えている。

II 研究方法

1 調査方法

調査方法については、Herzbergの面接調査方法と比べて村杉（1985）が開発した質問紙法には多くの利点があることから、村杉（1985）の実証研究と同じく、質問紙法を用いる方法を採用することとした。

2 調査票の設計

1) モチベーション要因に関する項目

本研究は、原口（1987, 1989）が日本、韓国、台湾における実証研究で使用した質問項目を利用して、現在までに従事した職務において、満足した（不満足を感じた）という経験がいかなる要因であったかをM-H理論の職務要因項目の中から選択させた。ただし、原口は「個人生活」要因を調査票に入れたが、「個人生活」は角（1972）が述べているように、その概念が曖昧と思われることから、ここでは削除することとした。（質問項目は付録1を参考のこと）

2) 属性に関する項目

本調査においては、個人属性として、性別、年齢、学歴、職階、職務を取り上げることとした。ここでいう職階とは管理職と一般従業員のことを指し、職務とは中国特有の人事制度に基づく幹部と工人の区別（伍岳中 1988）を指すものである。

3) 調査の対象

本研究は、モチベーション要因に関する地域差、業種差、業態差を検討するために、中国の経済発達地域と未開発地域の中から、それぞれ北京と内蒙古を取り上げて、製造業とサービス業の国営企業、合併企業12社を調査対象とすることにした。

3 調査の実施

1994年8月から9月にかけて、北京の4社と内蒙古の8社を選定し、有効回答者800名を目標としてアンケー

ト調査を実施した。留置法を採用し、9社の341名からの有効回答を得た。対象企業の属性は、業種について、製造業の4社とサービス業の5社であり、業態について、国営の7社と日中合併の2社であり、地域について、内蒙古の8社と北京の1社である。（回答者の属性は付録2を参考のこと）

III 結果

1 分析方法

職務要因の動機づけ要因と衛生要因の判定については、各職務要因についての満足と不満足の間百分率の有意差を正規分布による方法で検定を行って、「満足の方が多いときはその職務要因を満足要因と判断し、不満足の方が多いときその職務要因を不満足要因と判断する」（村杉 1975）ことにした。

また、本研究では、Herzbergの分類に従って、満足において、5つのM因子（動機づけ要因）の満足の合計と5つのH因子（衛生要因）の満足の合計との間の百分率の有意差検定を行った。M因子の合計の方が多いときは、「満足は主にM因子によりもたらされている」と判断し、H因子の合計の方が多いときは「満足は主にH因子によりもたらされている」と判断した。不満足においても同じ方法をとった。

2 モチベーション要因の全サンプルの結果

本研究全サンプルに関する考察の結果、満足と不満足との有意差検定の結果は表1のとおりである。（満足と不満足の集計は付録3を参考のこと）

表1 本研究の全サンプルの結果

	対象		全体
	職務要因		
M 因 子	達	成	○
	承	認	
	仕 事 自	体	○
	成 責	長 任	
H 因 子	経営政策と方針		○
	監 督 技 術		○
	人 間 関 係		×
	給 与 条 件		○
	M 因 子		○
	H 因 子		○

○印は5%で有意差があり、
Herzberg理論の支持を示す。
×印は5%で有意差があり、
Herzberg理論に反する結果を示す。

表2 各層別の各職務要因における満足と不満足の有差検定の結果

	対 象 職務要因	男 性	女 性	以 31 上 歳	以 30 下 歳	高 学 歴	低 学 年	幹 部	工 人	管 理 者	従一 業員 般
M 因 子	達 成	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	承 認									×	
	仕 事 自 体 成 長 任 務		○		○	○				○	
H 因 子	経営政策と方針	○	○		○	○	○	○			○
	監督技術	○	○	○	○	○	○	○		○	
	給 与 人 間 関 係 作 業 条 件	×	×	×	×		×	×	×	○	×
M 因 子		○		○		○		○		○	
	H 因 子		○		○		○		○		○

○印は5%で有意差があり、Herzberg理論の支持を示す。

×印は5%で有意差があり、Herzberg理論に反する結果を示す。

表1からは、次のような点が指摘できる。

- 1) 「達成」、「仕事自体」、「人間関係」は満足要因であり、「達成」と「仕事自体」はM-H理論を支持する結果であったが、「人間関係」はM-H理論に反する結果となっている。
- 2) 「経営政策と方針」、「監督技術」、「給与」は不満足要因であり、M-H理論を支持する結果となっている。
- 3) 職務満足は、主にM因子によってもたらされ、不満足は、主にH因子によってもたらされている。

以上の結果は、M-H理論をほぼ支持する結果となっているが、M-H理論に反して、「人間関係」は満足要因となっている。これは、中国が日本、韓国、台湾と同じく集団主義・人間関係志向の社会で、若林（1982）が指摘しているように、達成、承認、仕事、給与、作業条件といった価値の獲得に、同僚や上司が深く関係しており、従業員は「人間関係」に対する意識が高いためと考えられる。

3 モチベーション要因と個人属性の関係

従業員の各属性別についてのM-H分析を行った結果は表2のとおりである。（満足と不満足の数集計は付録3を参考のこと）

表2によれば、「給与」はすべての従業員層にとって不満足要因であり、「達成」は男性を除いたすべての従業員層にとって、「人間関係」は高学歴層と管理職を除

いたすべての従業員層にとって満足要因である。ここで注意すべきなことは、M-H理論に反して、「承認」という要因は管理者にとって不満足要因であり、「作業条件」という要因は女性にとって満足要因である。それ以外にも、男女の間に、高年齢層と低年齢層の間に、高学歴層と低学歴層の間に、幹部と工人の間に、管理職と一般従業員の間に満足要因と不満足要因の差異が存在している。とくに各層別の満足と不満足についてM因子の合計とH因子の合計との間の有意差検定の結果、職務満足が主にHerzbergのいうM因子によってもたらされることは、男性、31歳以上、高学歴層、幹部、管理職において実証されて、不満足が主にHerzbergのいうH因子によってもたらされることは、女性、30歳以下、低学歴層、工人、一般従業員において実証された。このことから、女性、低年齢層、低学歴層、工人、一般従業員のそれぞれより、男性、高年齢層、高学歴層、幹部、管理職のほうがよりM因子を追求する傾向があることが判明した。

4 地域、業種、業態による比較

地域、業種、業態別のモチベーション要因についての判定結果は表3のとおりである。（満足と不満足の数集計は付録4を参考のこと）

表3が示すように、「達成」はすべての従業員層にとって満足要因であり、「給与」はすべての従業員層にとって、「経営政策と方針」は先進地域を除いたすべての従

表3 各職務要因における満足と不満足の有差検定の結果

	対 象 職務要因	先 進 地 域	未開発 地 域	製 造 業	サービ ス 業	国 営 企 業	合 弁 企 業
M 因 子	達 成	○	○	○	○	○	○
	承 認	×		○	×		
	仕 事 自 体 成 長 責 任	○	○		○	○	○
H 因 子	経営政策と方針		○	○	○	○	○
	監 督 技 術	○					○
	給 与 人 間 関 係 作 業 条 件	○	○ ×	○ ×	○	○ ×	○
	M 因 子	○			○		○
	H 因 子		○	○	○	○	

○印は5%で有意差があり、Herzberg理論の支持を示す。

×印は5%で有意差があり、Herzberg理論に反する結果を示す。

業員層にとって不満足要因である。M-H理論に反して、「承認」という要因は先進地域、サービス業の従業員にとって不満足要因であることに注意する必要がある。それ以外にも、満足要因と不満足要因の業種差、地域差、業態差が存在していることが判明した。また、業種間に「承認」と「仕事自体」の満足、業態間に「人間関係」、「成長」、「仕事自体」の満足、地域間に「達成」、「仕事自体」、「成長」、「責任」、「監督技術」、「人間関係」、「作業条件」の満足などに大差がみられ、(付録4参考)満足において製造業の従業員がより「承認」を重視するのに対して、サービス業の従業員がより「仕事自体」を重視する、国営企業の従業員がより「人間関係」を重視するのに対して、合併企業の従業員がより「成長」と「仕事自体」を重視する、先進地域の従業員がより「達成」、「仕事自体」、「成長」を重視するのに対して、未開発地域の従業員がより「責任」、「監督技術」、「人間関係」、「作業条件」を重視する傾向があることが分かった。なお、表3が示すように、各層別の満足と不満足についてM因子の合計とH因子の合計との間の有意差検定の結果、先進地域、サービス業、合併企業の従業員の職務満足は主にM因子によりもたらされており、未開発地域、製造業、サービス業、国営企業の従業員の不満足は主にH因子によりもたらされていることが判明した。

IV 考 察

本研究全体の結果は、基本的には、HerzbergのM-H理論のを支持しており、職務満足においてはM

因子が主な役割を果たしており、不満足は主にH因子が関与している。しかし、各職務要因の判定結果を見ると、「人間関係」の結果だけが異なっており、「達成」と「仕事自体」というM因子とともに中国企業の従業員の満足要因となっており、文化差を反映するものだと考えられる。

また、各層別の結果をみると、モチベーション要因の個人属性差が認められ、男性、高年齢層、高学歴層、幹部、管理職のほうがより仕事中心であることが判明した。なお、「承認」という要因は、管理者、先進地域、サービス業の従業員にとっては不満足要因であり、男性、製造業の従業員にとっては満足要因であり、対象の違いによって同一要因でも満足要因になったり不満足要因になったりすることがあることを示している。さらに、各職務要因が職務満足をもたらしながら、不満足をももたらしていることが判明した。特に「承認」、「成長」、「責任」、「作業条件」の満足と不満足の間差が小さく、M因子ともH因子とも断定することはできなく、満足と不満足の間方向に相当する機能を持っている。以上の結果から、M-H理論の2要因説の意義を否定できないながらも、研究の結果を過度に単純化している問題点も認めなければならない。

中国企業では近年、従業員素質の改善および物質生活水準の上昇に伴って、従業員の労働意識は大きく変化してきており、金銭、仕事環境条件などの職務に外在的な要因を追求しながら、仕事における達成、成長、責任などの内在的な要因も重視している。本研究の結果は、こ

のような意識変化を裏付けたといえる。中国企業の人事・労務管理は近年、賃金制度の改革により、過去の平均主義から従業員の労働意欲を賃金の変動により刺激するように変わってきており、従業員の職務に内在的な要因に対する欲求が無視されているきらいがある。金銭などの職務に外在的な要因による動機づけ手段を利用すると同時に、達成、成長など職務に内在的な要因の重要性を十分に認識し、内的要因の充実した仕事を提供すべきだというのが本研究の結果として強調すべき点である。このため、M-H 理論に基づいた「職務充実」などの新人事管理施策の導入を検討する必要があるものと考えられ、その点で日本を含めた経済先進諸国の経験が今後さらに役立つものと思われる。また、「人間関係」は本研究の結果として、中国においては強い動機づけ要因であることが判明した。企業側はこの要因の動機づけ効果を十分に認識し、人間関係のよい職場を作ることに力を入れる必要がある。

また、本研究の結果によれば、地域の間、業種の間、業態の間、モチベーション要因の大きな差異があることが認められた。先進地域の企業、サービス業、合弁企業では、企業管理の近代化が相対的に進んでおり、従業員は、職務に外在的な要因よりも、内在的な要因を追求する傾向が強い。こうした企業の人事管理は、内在的な要因に配慮した仕事環境を整えることを人事管理の改革の中心内容とすべきである。一方、先進地域および合弁企業と比べて、未開発地域と国営企業では、改革と経済発展の立ち遅れおよび収入水準、生活水準の相対低下などの原因で、従業員は職務に外在的な要因の不充分による不満足の発生問題が深刻となると見られる。この不満足の発生を防止するために、外在的な要因条件の改善が優先的に解決すべき問題であると考えられる。この意味で、未開発地域の早急な開発と国営企業の改革が十分強調されるべきであろう。

本研究において、調査対象企業は北京と内蒙古という広い中国大陸の限られた地域内の企業である。今後、このような研究をさらに充実して行うことによって、研究の一般性を高めていく必要があろう。

引用文献

- 角 隆司, 1972, 「労働における動機づけ要因」『心理学評論』Vol15 No.1 P43-P61.
- 西川一廉, 1984, 『職務満足の心理学的研究』勁草書房
- 原口俊道, 1987, 「F. ハーズバーグの動機づけ—衛生理論に関する実証的研究—鹿児島県における実態調査を中心として—」『鹿児島経大論集』28(1), P51-P76.
- 原口俊道, 1987, 「韓国における M-H 理論の実証的研究」『鹿児島経大論集』28(2), P27-P41. 28(3), P45-P63
- 原口俊道, 1989, 「台湾における M-H 理論の実証的研究」『鹿児島経大論集』29(4), P57-P86
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. B., 1959, The motivation to work. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Herzberg, F., 1966, Work and the Nature of Man. New York: Thomas Y. Crowell company. 北野利信訳, 1968, 『仕事と人間性』東洋経済新報社
- 村杉 健, 1975, 「ハーズバーグの動機づけ—衛生理論に関する実証的研究」『大阪工業大学紀要』人文社会篇 19(2), P115-P146
- 村杉 健, 1985, 「ワーク・モチベーションの日本的特質についての一考察 —ハーズバーグ理論の実証的研究を中心として—」日本経営学会編『政府と企業』千倉書房 P231-P242
- Vroom, V. H. 1964, Work and Motivation, New York: John Wiley and Sons. 坂下昭宣・小松陽一・城戸康彰・榊原清則共訳, 1982, 『仕事とモチベーション』千倉書房
- 若林 満, 1982, 「職務満足と行動」, 二村敏子編『組織の中の人間行動』現代経営学 5 有斐閣 P131-P163
- 伍岳中, 1988, 「中国の人事行政概要」『経営と人事管理』No.286, P6-P9
- 中国国家统计局編, 1992, 『中国統計年鑑』中国統計出版社
- (平成7年4月20日受稿, 平成7年5月10日受理)

付録1 質問紙

あなたの今までの仕事における印象的な出来事をいくつか思い出してください。

それは次のような満足や不満足のうちどれでしたか、それら30項目の中から全部で3つ選び、それらの番号を下欄の の中に御記入してください。たくさん例があるから、全部読んでから答えてください。

満 足	不 満
1 ある目標を達成したこと、一つのことを成し遂げたこと。	15 仕事でミスしたり、失敗したこと。目標達成できなかったこと。
2 自分のした仕事を上役や皆が認めてくれたこと。	16 自分のした仕事を上役や同僚が認めてくれなかったこと。
3 仕事自体が自分の感心や興味のある仕事であり、好きな仕事であること。	17 仕事自体が同じことの繰り返しであり、意味のない仕事であること、難しい仕事であること。
4 昇進したこと。	18 自分には昇進が望めないこと。
5 仕事を通じて自分が成長したと思ったこと。	19 仕事を通じて自分達が成長すると思われえないこと。
6 自分の仕事に責任が与えられたこと。	20 自分にもう少し責任が与えられたり、権限があったらなあと思ったこと。
7 会社の政策や組織、経営のやり方。	21 会社の政策や組織、経営のやり方
8 上役に能力があり、自分達に公平で、適切な指示をしてくれること。	22 上役が無能力であり、自分達に不公平で適切な指示をしてくれないこと。
9 給与、賃金、ボーナスのこと。	23 給与、賃金、ボーナスのこと。
10 上役との仕事上の人間関係。	24 上役と仕事上の人間関係。
11 同僚との仕事上の人間関係。	25 同僚との仕事上の人間関係。
12 上役との仕事を離れた人間関係のこと。	26 上役との仕事を離れた人間関係のこと。
13 同僚との仕事を離れた人間関係のこと。	27 同僚との仕事を離れた人間関係のこと。
14 仕事量がちょうど良いこと。設備環境（排気、照明、工具など）が良かったこと。	28 仕事量が多すぎる。設備環境（排気、照明、工具など）が悪いこと。

答え：

付録2 回答者の属性

		性 別		年 齢		学 歴		職 階		職 務		地 域		業 種		業 態	
		男性	女性	30歳以下	31歳以上	大学以上	大専以下	管理職	一 般従業員	幹部	工人	北京	内蒙古	製造業	サービス業	国営企業	合併企業
全 体	341人	163	150	195	142	80	257	116	221	222	101	50	291	168	173	276	65
	100%	47.8	44.0	57.2	41.6	23.5	75.4	34.0	64.8	65.1	29.6	14.7	85.3	49.3	50.7	80.9	19.1

付録3 各職務要因における満足と不満足を集計(%)

	全 体				男 性		女 性		30歳以下		31歳以上	
	満 足		不満足		満足	不満	満足	不満	満足	不満	満足	不満
達成承認	13.9		5.8		12.6	8.6	12.8	2.7	10.6	5.9	17.8	5.0
仕事自体	10.1		9.9		16.0	7.4	9.3	9.9	10.3	7.2	9.8	14.4
成長責任	10.6		6.3		10.2	8.6	11.5	4.9	10.9	5.9	10.2	6.5
	14.6		14.0		11.6	12.9	12.3	15.9	11.5	15.3	18.1	12.2
	7.9		6.8		7.5	6.7	7.9	7.1	8.0	7.5	7.6	6.5
会社の政策と方針	5.5		11.2		6.5	12.9	4.4	10.4	6.1	13.5	4.9	7.2
監督技術	7.2		10.4		9.5	8.6	4.4	11.4	9.3	8.6	4.9	12.9
人間関係	18.3		9.3		16.0	9.2	23.3	9.2	20.0	10.0	16.3	8.6
給与	3.4		18.9		2.4	14.7	4.8	23.6	3.2	19.8	3.8	18.0
作業条件	8.4		7.4		7.8	10.4	9.3	4.4	9.9	6.8	6.4	8.6
M 因子	57.1		42.8		57.9	44.2	53.8	40.5	51.3	41.5	63.5	44.6
H 因子	42.9		57.2		42.1	55.8	46.2	59.5	48.7	58.5	36.5	55.4
合 計 (件)	583		365		294	163	227	182	312	222	264	139
	低学歴		高学歴		幹 部		工 人		一般従業員		管理者	
	満足	不満	満足	不満	満足	不満	満足	不満	満足	不満	満足	不満
達成承認	11.6	4.3	19.9	10.3	14.8	7.8	9.4	2.3	11.0	5.2	17.4	7.6
仕事自体	10.9	8.9	7.5	14.1	10.0	10.2	11.6	8.3	11.6	8.2	8.3	15.2
成長責任	9.8	7.4	13.0	2.6	10.3	6.8	9.4	5.3	10.4	7.5	10.4	3.3
	12.8	13.5	20.6	16.9	15.3	16.0	11.6	10.6	11.9	12.7	18.3	18.5
	9.3	6.7	4.1	7.7	7.9	6.8	8.7	7.5	8.1	7.5	7.9	5.4
会社の政策と方針	6.0	9.6	4.1	15.4	5.3	11.2	7.2	12.8	6.6	11.9	4.1	7.6
監督技術	8.4	11.3	4.1	6.4	6.2	8.3	11.6	9.8	8.4	9.3	5.8	12.0
人間関係	20.5	10.3	12.4	6.4	17.1	7.3	22.4	13.6	20.7	9.0	15.4	10.9
給与	3.0	19.9	4.8	15.4	3.3	18.4	3.6	21.1	3.0	21.3	4.1	12.0
作業条件	7.7	8.2	9.6	5.1	9.8	7.3	4.3	9.0	8.4	7.5	8.3	7.6
M 因子	54.4	40.6	65.1	51.0	58.3	47.6	50.7	34.0	53.0	41.1	62.2	50.0
H 因子	45.6	59.2	34.9	49.0	41.7	52.4	49.3	66.0	47.0	58.9	37.8	50.0
合 計 (件)	430	282	146	78	418	206	138	133	335	268	241	92

付録4 各職務要因における満足と不満足を集計 (%)

		先進地域		未開発地域		サービス業		製造業		国営企業		合弁企業	
		満足	不満	満足	不満	満足	不満	満足	不満	満足	不満	満足	不満
達成責任	承認	24.0	2.3	11.9	6.2	15.9	7.5	11.8	4.6	12.4	6.2	19.2	3.5
仕事自体	成長	9.4	22.7	10.3	8.1	6.8	11.6	13.8	8.7	9.8	8.4	11.2	17.5
		18.8	13.6	9.0	5.3	13.6	6.8	7.6	6.0	9.0	5.5	16.8	10.5
		25.0	11.3	12.5	14.3	16.6	12.2	12.5	15.2	12.9	15.0	20.8	8.8
		3.1	6.8	8.8	6.9	7.1	3.4	8.7	9.2	8.7	7.1	4.8	5.3
会社の政策と方針		6.3	11.4	5.3	11.2	5.1	10.2	5.9	11.9	5.2	10.4	6.4	15.8
監督技術		3.1	13.6	8.0	10.0	7.1	10.9	7.3	10.1	8.1	10.4	4.0	10.5
人間関係		5.2	4.5	21.0	10.0	15.6	10.1	21.2	8.7	20.5	8.7	10.4	12.3
給与		1.0	11.4	3.9	19.9	3.7	17.7	3.1	19.7	3.9	20.5	1.6	10.5
作業条件		4.2	2.3	9.2	8.1	8.5	9.5	8.3	6.0	9.4	7.8	4.8	5.3
M 因子		80.3	56.8	52.6	40.8	60.0	41.5	54.2	43.6	52.8	42.2	72.8	45.6
H 因子		19.7	43.2	47.4	59.2	40.0	58.5	45.8	56.4	47.2	57.8	27.2	54.4
合計 (件)		96	44	487	321	295	147	288	218	458	308	125	57